

UAB „APSAUGOS KOMANDA“ VALDYMO FUNKCIJŲ ANALIZĖ IR TOBULINIMAS

Nonita Daunytė

Šiaulių valstybinė kolegija (Aušros al. 40, Šiauliai)

Anotacija. Straipsnyje pateikiama įmonės valdymo funkcijų analizė ir rekomendacijos jų tobulinimui. Analizuojama valdymo funkcijų samprata. Išanalizuota literatūra valdymo funkcijoms ir jų klasifikavimui aptarti. Pristatomas valdymo funkcijų įgyvendinimo ir tobulinimo tyrimas įmonėje, kuriame išsiaiškinta kokios valdymo funkcijos organizacijoje yra įgyvendinamos tinkamai, o kurioms reikalingi tobulinimai. Analizuojamoje įmonėje tinkamai įgyvendinamos planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijos. Planavimo funkcija įgyvendinama teisingai dėl tinkamos vizijos, misijos, strateginio, taktinio ir operatyvinio planų, kurie padeda numatyti įmonės veiklos vykdymą, reikalingų tikslų išsikėlimą ir jų atlikimą. Organizavimo funkcija įgyvendinama teisingai dėl nuoseklios valdymo struktūros, kuri aiškiai nurodo darbuotojų padėtį ir funkcijas organizacijoje, kad darbuotojai žinotų savo pareigas ir kam yra pavaldūs, ir kad klientai žinotų į ką kreiptis. Taip pat šioje įmonėje taikomos motyvavimo priemonės pasiteisina, nes taikoma ne viena motyvavimo priemonė, todėl daug lengviau skatinti visus darbuotojus nežinant jų vertybių. Kontrolės funkcija įgyvendinama tinkamai dėl vidinės ir išorinės kontrolės atlikimo, dėl tinkamai numatytų operacijų, elgesio, finansų kontrolės, kurios lemia kontrolės vykdymą organizacijoje. Tačiau įmonėje netinkamai įgyvendinama vadovavimo funkcija dėl vadovo autoritarinio valdymo stiliaus, kuris pasižymi stipria valdymo centralizacija, kai visos valdžios koncentracija vienoje rankose neklausant pavaldinių nuomonės.

Pagrindiniai žodžiai: planavimas, organizavimas, vadovavimas, motyvavimas, kontrolė.

Annotation. Article from presents an analysis of the corporate governance functions and recommendations for their improvement. It analyses the concept of management functions. The literature on management is analysed literature on management functions and their classification. It presents the implementation of management functions a study on the implementation and improvement of management functions in an enterprise, which shows which management functions in an organisation are being implemented well and which require improvement. In the analysis the planning, organisation, motivation and control functions are properly implemented in the company functions. The planning function is implemented correctly due to the right vision, mission, strategic, tactical and operational plans which help to provide the execution of the enterprise's activities, the setting of the necessary objectives and the achievement of those objectives. The organisational function is correctly implemented through a coherent management structure, which clearly identifies the position and roles of employees within the organisation so that employees know their responsibilities and to whom they report, and that customers are aware of the who to contact. The company's motivational measures are also working well, because there is more than one motivational tool, which makes it much easier to encourage everyone employees without knowing their values. The control function is well implemented due to the internal and external control, due to the proper design of operations and behaviour, the financial controls that lead to the exercise of control within the organisation. However, the implementation of management control is not properly implemented in the company function is not properly managed due to the manager's authoritarian management style, which is characterised by a strong centralisation of management, with a concentration of power in one hand without listening to subordinates.

Keywords: planning, organizing, leadership, motivation, control.

Įvadas

Organizacijų valdymas – tai sudėtingas procesas, kuris padeda įmonėms pasiekti norimus rezultatus, numatyti tinkamiausius valdymo metodus ir maksimaliai išnaudoti turimus išteklius. O sukurti tinkamą valdymo sistemą gali padėti valdymo funkcijos, kurios, kaip teigia Todas Kongritas (2015) savo moksliniame straipsnyje „Keturių valdymo funkcijų naudojimas darbuotojo atžvilgiu“ – tai įmonėje vykstančių procesų planavimas, organizavimas, vadovavimas organizacijoje dirbantiems

darbuotojams bei visų įmonėje vykstančių veiklų kontroliavimas. Šios funkcijos yra glaudžiai susijusios ir tam tikra prasme vienijasi, nes yra sukurtos vienam tikslui – padėti vadovams tinkamai valdyti organizaciją, tačiau netinkamas įmonės veiklos planavimas, organizavimas, vadovavimas darbuotojams bei procesų kontroliavimas gali lemti įmonės žlugimą. Atliekant įmonės valdymo funkcijų analizę galima išsiaiškinti įmonės valdymo sistemą, tikslus, uždavinius, kaip įgyvendinamos valdymo funkcijos organizacijoje ir ar jos įgyvendinamos tinkamai. Siekiant tinkamai valdyti verslą, vadovai privalo reguliariai atlikti valdymo funkcijų įgyvendinimo įmonėje analizę arba paskirti už tai atsakingą asmenį, kad ištyrus valdymo funkcijų įgyvendinimą organizacijoje būtų išsiaiškinta ar joms reikalingi tobulinimai, nes tik taip bus vykdoma įmonės plėtra.

Tyrimo probleminiai klausimai: Kaip įmonėje „Apsaugos Komanda“ įgyvendinamos valdymo funkcijos? Kokie galimi šios įmonės valdymo funkcijų patobulinimai?

Tyrimo objektas: įmonės valdymo funkcijos ir jų tobulinimas.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti valdymo funkcijų įgyvendinimą įmonėje ir pateikti galimus tobulinimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti valdymo funkcijų teorinius aspektus.
2. Įvertinti valdymo funkcijų įgyvendinimą įmonėje „Apsaugos Komanda“ ir numatyti tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai ir priemonės:

1. Literatūros šaltinių analizė.
2. Įmonės dokumentų analizė (kokybinio tyrimo metodas).

Tyrimo metodika: darbe naudotas kokybinio tyrimo metodas. Šis tyrimo metodas leidžia ištirti kaip įmonėje įgyvendinami procesai ir kaip juos būtų galima patobulinti atlikus gautų rezultatų analizę. Kokybinis tyrimas pasirinktas išsiaiškinti kaip organizacija įgyvendina valdymo funkcijas atlikus dokumentų analizę bei interviu su įmonės atstovu, kuris yra atsakingas už įmonės veiklos vykdymą. Atliekant tyrimą taikytas turinio (kontentinės) analizės metodas. Šis metodas buvo pasirinktas norint įgyvendinti tyrimo pradžioje iškeltą tikslą: išanalizuoti valdymo funkcijų įgyvendinimą įmonėje ir pateikti galimus tobulinimus. Šis analizės metodas padės išsiaiškinti kaip analizuojamoji organizacija įgyvendina planavimo, organizavimo, vadovavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijas. Duomenų analizė buvo atliekama pasirenkant įmonės duomenų analizės kriterijus (struktūrinius vienetus): funkcinis turinio tipas, turinio strategija. Turinio analizės metodas – tai analizuojamų dokumentų informacijos skirstymas ir grupavimas. Turinio analizės duomenys užfiksuoti lentelėse, sugrupuoti ir atrinkti taip, kad atitiktų pasirinktus kriterijus. Tyrimui reikalinga įmonės informacija: įmonės dokumentai. Informacijos rinkimo laikotarpis nuo 2023-10-02 iki 2023-11-01.

1. Valdymo funkcijų teorinis pagrindimas

Vadyba – tai mokslas, mokantis organizacijos veiklos planavimo, organizavimo, kaip vadovauti įmonėje dirbantiems darbuotojams, kaip juos motyvuoti ir kontroliuoti visus organizacijoje vykstančius procesus bei joje dirbančius asmenis. Visa vadybos esmė, tai valdymo funkcijos, kurios yra vienas nuo kito priklausantys organizacijų valdymo etapai: planavimas, organizavimas, vadovavimas, motyvavimas ir kontrolė (žr. 1 lentelę). Šios funkcijos yra glaudžiai susijusios ir tam tikra prasme vienijasi, nes jų įgyvendinimas lemia organizacijos sėkmę ir galimybę plėtotis.

Planavimas – tai pirma iš keturių valdymo funkcijų, kurios tikslas - suplanuoti organizacijoje vykstančius ir būsimus procesus bei padėti parinkti tiems tikslams įgyvendinti reikalingas priemones ir paskirti atsakingus asmenis, tai vadybinės veiklos pagrindas. Panašiai planavimą apibrėžia A. Tamošiūnas ir kiti vadybos knygų autoriai, kurie teigia, kad planavimas yra nenutrūkstantis procesas, kurio visa esmė – išsikelti tikslus, kuriuos norima pasiekti, sukurti nuoseklų veiksmų planą ir numatyti kaip tie veiksmai bus įgyvendinti.

Organizavimo funkcija – tai organizacijos išteklių, darbo jėgos, užduočių skirstymas tarpusavyje. Remiantis J. Bivainiu ir kitais autoriais galima teigti, kad organizavimas, tai ko nors skirstymas, kad organizacija pasiektų užsibrėžto tikslo. Organizavimo funkcija, vykstanti po planavimo, nustato veiklų skirstymą tarp darbuotojų, jų pareiginius nuostatus ir pavaldumą, ši funkcija labai svarbi norint suskirstyti veiklas taip, kad būtų pasiekta kuo geresnių rezultatų.

Vadovavimas organizacijai – tai vadovo atsakomybė, kuri lemia ar tinkamai bus vadovaujama darbuotojams, ar darbuotojai žinos savo pareigas ir kaip bus valdomi įmonės procesai. Ši valdymo funkcija nurodo darbuotojams jų funkcijas ir padeda suprasti organizacijos tikslus bei efektyviai jų siekti. A. Šeibokienė ir kiti šią sritį analizuojantys mokslininkai vadovavimą apibrėžia labai įvairiai, tačiau visa vadovavimo esmė, tai procesas, kurį atlieka vadovas valdydamas organizaciją.

Darbuotojų motyvavimas įmonės valdyme yra labai reikšmingas, nes nuo jo priklauso darbuotojų elgesys, kaip jie atliks jiems paskirtas užduotis, pastangos tas užduotis atlikti kuo geriau ir įgyvendinti organizacijos tikslus, taip pat motyvuoti darbuotojai formuoja neprikaištingą įmonės įvaizdį. Motyvavimo esmę aiškiai nusako S. Robinsas (Robbins, 2003), kuris teigia, kad motyvacija – tai noras kažką padaryti, ir jį lemia galimybė patenkinti poreikį. Remiantis kitais šią sritį analizuojančiais mokslininkais galima teigti, kad motyvavimas ir tinkamų motyvavimo priemonių parinkimas yra geriausias būdas pasiekti organizacijos tikslų.

Kontrolės tikslas – padėti organizacijai adaptuotis pasikeitus sąlygoms, daryti mažiau klaidų, susitvarkyti su vidaus problemomis ir minimizuoti sąnaudas. Visos valdymo funkcijos yra glaudžiai susijusios, o kiekviena atskirai yra specifinė veiklos sritis. Paprastai visi šie etapai vyksta iš eilės nurodyta tvarka, tačiau veiklos procese gali būti šokinėjama nuo vieno prie kito. Kontrolė skirstoma pagal valdymo hierarchijos lygį organizacijoje (R. Vanagas, L. Vyšniauskienė, 2012). Atliekant kontrolės funkciją didžiausias dėmesys skiriamas vidinei ir išorinei kontrolei. Dažniausiai kontrolė suprantama ne kaip valdymo funkcija, o kaip trumpalaikis atliktų darbų patikrinimas, tačiau kontrolė – tai paskutinė valdymo funkcija, kuri apibendrina gautus rezultatus ir atlieka patikrinimą, kurio metu galima suprasti ar valdymo procesas organizacijoje buvo įgyvendintas tinkamai ir ar pasiekti išsikelti tikslai, nes tik taip galima išsiaiškinti ar reikia atlikti tobulinimus įmonės valdyme. Remiantis valdymo funkcijas analizuojančiais mokslininkais galima suprasti, kad kontrolė apibrėžiama labai įvairiai, tačiau jos tikslas vienas – užtikrinti ar atlikta veikla atitinka planuotą.

1 lentelė

Valdymo funkcijų sąvokų apibrėžimai

Autorius	Metai	Valdymo funkcijų sąvokų apibrėžimai
R. Vanagas, L. Vyšniauskienė	2012	Valdymo funkcijos – tai konkreti vadybinės veiklos sritis. Valdymo funkcijos pasižymi specifiniu pobūdžiu bei turiniu, jos gali būti atliekamos ir kaip tarpusavyje nesusijusios, ir kaip neatsiejamos viena nuo kitos.
Stephen P. Robbins, Mary Coulter	2018	Planavimas – tai vadybos funkcija, kurios metu iškeliamas tikslas, nustatomos strategijos, rengiami veiklos integravimo ir koordinavimo planai.
Stephen P. Robbins, Mary Coulter	2018	Organizavimas – tai vadovų nustatymas kokios užduotys turi būti atliktos, kas jas turi atlikti, kaip užduotys turi būti sugrupuotos, kas kam turi atsiskaityti ir kaip priimami sprendimai.
Stephen P. Robbins, Mary Coulter	2018	Vadovavimas – tai įtakos darymas įmonėje dirbantiems asmenims parenkant veiksmingiausią bendravimo kanalą ir sprendžiant darbuotojų elgesio problemas.
Stephen P. Robbins, Mary Coulter	2018	Motyvavimas – tai darbuotojų skatinimas kuo efektyviau atlikti jiems paskirtas užduotis.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter	2018	Kontrolė – tai veiklos stebėjimas ir vertinimas ar suplanuoti tikslai ir planai buvo pasiekti.
----------------------------------	------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal R. Vanagą, L. Vyšniauskienę ir kt.

2. UAB „Apsaugos Komanda“ valdymo funkcijų analizė

Atliekant valdymo funkcijų įgyvendinimo ir tobulinimo tyrimą įmonėje „Apsaugos Komanda“ buvo tiriamos planavimo, organizavimo, vadovavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijos. Analizuojant planavimo funkcijos įgyvendinimą įmonėje „Apsaugos Komanda“ atkreipiamas dėmesys ar organizacijoje teisingai suformuluotos vizija, misija, kokie sudaryti organizacijos tikslai, uždaviniai ir planai.

Analizuojant planavimo funkcijos įgyvendinimą įmonėje „Apsaugos Komanda“ atkreipiamas dėmesys ar organizacijoje teisingai suformuluotos vizija, misija, kokie sudaryti organizacijos tikslai, uždaviniai ir planai:

Įmonės vizija – UAB „Apsaugos komandos“ vizija yra teikti naujus, bei pačius pažangiausius technologinius sprendimus ir paslaugas, kurios taptų standartu visoms apsaugos srityje dirbančioms įmonėms.

Įmonės misija – įmonės pagrindinė misija ir tikslas yra užtikrinti savo klientų turto ir gyvybės saugumą teikiant pačios aukščiausios kokybės paslaugas už prieinamą kainą, siekiant, kad klientai galėtų būti visiškai ramūs ir jaustis apsaugoti bet kurioje situacijoje.

Įmonės tikslai – teikti aukščiausios kokybės paslaugas savo klientams, išlaikyti darbuotojų pastovumą, plėsti įmonės veiklą, prisitraukti kuo daugiau naujų klientų ir išlaikyti esamus, uždirbti kuo didesnę pelną.

Įmonės uždaviniai – naudoti tik kokybiškiausią įrangą, motyvuoti darbuotojus, kurti jaukią darbo aplinką, kad darbuotojai nenorėtų keisti darbo vietos, kuo daugiau reklamuoti įmonę, kad būtų sulaukta naujų klientų, teikti kokybiškas paslaugas ne tik naujiems, bet ir esamiems klientams, išplėsti siūlomų paslaugų paketų pasirinkimą, sudaryti klientams prieinamas galimybes įsigyti įmonės paslaugas.

Įmonės strateginiai planai – nuolat ginti klientų saugumą, stengtis jų nenuvilti, atitikti aukščiausios kokybės standartus, siekti pačių geriausių rezultatų.

Įmonės taktiniai planai – samdyti darbuotojus turinčius šviesią kriminalinę istoriją (neteistus, geros reputacijos), užtikrinti įmonės ir darbuotojų patikimumą, greitai reaguoti į apsaugos sistemų suveikimus, atlyginti dėl savo kaltės klientams patirtą žalą, naudoti tik kokybišką įrangą, skatinti darbuotojus naudojant motyvacinės priemones.

Įmonės operatyviniai planai – kasdienių užduočių skirstymas, pardavimų tikslų įgyvendinimas, efektyvus užduočių atlikimas, kasdienių užduočių atlikimo ataskaitų rengimas, veiklos gerinimo galimybių numatymas.

Organizavimo funkcija – tai organizacijos ir jos darbuotojų veiklų organizavimas. Vykdamas organizavimo funkciją įmonėje svarbiausia kiekvienam darbuotojui sudaryti pareigas atitinkančius pareiginius nuostatus, atskleisti hierarchiją pateikiant organizacinę valdymo struktūrą, bei pateikti užduočių delegavimo sistemą (žr. 2 lentelę). Už visų užduočių paskyrimą atsakingas yra įmonės vadovas.

2 lentelė

Užduočių delegavimo sistema UAB „Apsaugos Komanda“

Užduotis	Atsakingas asmuo už užduočių paskyrimą	Užduočiai atlikti paskirti asmenys
----------	--	------------------------------------

Darbų atlikimas objektuose	Vadovas	Montuotojai, techninio aptarnavimo darbuotojai
Naujų projektų sąmatos parengimas	Vadovas	Vadybininkas
Naujų klientų paieška, išlaidų planavimas	Vadovas	Vadybininkas
Apsaugos darbuotojų grafiko sudarymas	Vadovas	Apsaugos darbuotojų skyriaus vadovas
Fizinė objektų apsauga	Vadovas	Apsaugos darbuotojai

Pareiginiai nuostatai skirti darbo funkcijai apibrėžti, dažniausiai pareiginiai nuostatai sudeda iš šių dalių: 1. bendrieji reikalavimai; 2. darbuotojo pareigos; 3. kvalifikaciniai reikalavimai; 4. darbuotojo teisės 5. darbuotojo atsakomybė. Pareiginiuose nuostatuose darbuotojams aiškiai atskleidžiamos bendrai taikomos nuostatos, kokios darbuotojų pareigos, kvalifikaciniai reikalavimai, darbuotojų teisės ir jų atsakomybės.

Įmonėje taikoma linijinė valdymo struktūra, kuri aiškiai nurodo pakopų skaičių ir darbuotojų pavaldumą, organizacinė valdymo struktūra turi būti skelbiama viešai, kad ne tik įmonės darbuotojai žinotų organizacijos hierarchiją, bet ir klientai bei įmonės partneriai žinotų ją kreiptis. Visi įmonės darbuotojai yra pavaldus generaliniam direktoriui, tačiau jis tiesiogiai dirba tik su įmonės vadovu, kuris skirsto užduotis administracijai, skyrių vadovams, montuotojams, apsaugos darbuotojams ir techninio aptarnavimo darbuotojams, bet kiekvieno skyriaus darbuotojai atsiskaito su savo skyriaus vadovais.

Siekiant išsiaiškinti ar UAB „Apsaugos Komanda“ tinkamai įgyvendinama valdymo funkcija išanalizuotas valdymo stilius ir metodai, kuriais siekiama išsiaiškinti koks įmonės vadovo valdymo stilius ir kokiais metodais jis remiasi, kurie atskleidžia ar įmonei vadovaujama tinkamai. Tačiau atlikus interviu su įmonės vadovu pagal nagrinėjamus vadovavimo funkcijos aspektus galima pastebėti, kad vadovo valdymo stilius priklauso nuo nuotaikos ir charakterio, todėl yra netinkamas ir būtina pateikti galimus patobulinimus.

Įmonės valdymo stilius – autoritarinis (valdingas), šis valdymo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija vienoje rankose, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Šis vadovavimo stilius visiškai nevertina pavaldinių savarankiškumo, iniciatyvumo, reiklumo sau ir kitiems, vadovas nuolat stengiasi primesti savo nuomonę. Dominuojanti paklusnumo, valdymo priemonė – įsakinėjimas, todėl didžiausią dokumentacijos dalį sudaro įsakymai, instrukcijos, papeikimai. Autoritarinio stiliaus vadovo santykiams su pavaldiniais būdingas pagarbos trūkumas. Bendraudamas su jais, vadovas dažnai būna šiurkštus ir nemandagus. O tai tiesiog skatina kolektyvo pasyvumą. Vadovas visas problemas sprendžia pats, teikdamas nurodymus pavaldiniams įsakinėja, pats imasi atsakomybės arba perleidžia ją pavaldiniams, tačiau bendrauja nenoriai, neparodo iniciatyvos, stengiasi išlaikyti atstumą, dažniausiai bendravimas su pavaldiniais priklauso nuo nuotaikos, palaiko griežtą drausmę, mano, kad

nuobauda yra geriausias stimuliavimo metodas. Vadovas cholerikas, mėgsta vadovauti, pasižymi pasipūtimu, greitai užsiplieskia, savimyla, mėgsta pripažinimus, kartais šykštus.

Ekonominiai – ekonominiai valdymo metodai pagrįsti darbuotojų materialiniu skatinimu su darbo rezultatais susiejant darbo apmokėjimo, premijų ir priemonių sistemą. Apsaugos tarnyboje UAB „Apsaugos Komanda“ darbuotojams skiriamos motyvacinės priemonės už gerus darbo rezultatus pinigine forma.

Administraciniai organizaciniai – šiuos valdymo metodus sudaro reglamentavimas (rengiami organizacijos ir jos padalinių nuostatai, darbuotojų pareiginės instrukcijos, kitos veiklos taisyklės ir standartai, nustatomos darbo procedūros ir jų vykdymo eiliškumas, darbuotojų funkcijos, teisės ir pareigos, tarpusavio sąveika ir atsakomybė), normavimas (nustatomos darbo organizavimo normos, pavyzdžiui, darbuotojų skaičius, darbo krūviai, įvairių išteklių panaudojimo normatyvai) ir instruktavimas (darbuotojai supažindinami su darbu, tikslais ir uždaviniais, jiems patariama ir rekomenduojama, kaip atlikti konkrečias užduotis). Administraciniais metodais vadovai nustato organizacijos struktūrą ir hierarchiją, suformuluoja konkrečias užduotis, nurodo jų vykdytojus ir įvykdymo terminus, kontroliuoja užduočių vykdymą ir reguliuoja iš anksto nenumatytas situacijas. Šių metodų pagrindinis trūkumas – jie daugiausia skatina darbuotojų pareigingumą, bet ne iniciatyvą.

Tiriant motyvavimo funkcijos įgyvendinimą įmonėje ir analizuojant taikomas motyvavimo priemones galima pastebėti, kad organizacijoje naudojama daug motyvavimo priemonių, todėl kiekvienas darbuotojas bus motyvuotas, nes pajus sau priimtinausią motyvavimo priemonę.

Materialinės – piniginiai priedai prie darbo užmokesčio už gerai atliktą darbą ir pasiektus aukštus rezultatus.

Nematerialinės – nuolaidos įmonės paslaugoms, šventiniai įmonės kolektyvo vakarėliai, darbuotojams skiriami įmonės automobiliai naudoti darbo reikmėms, sukuriamos darbo sąlygos neleidžia darbuotojams būti užgožtiems rutinos.

Psichologinės/socialinės – darbuotojai įtraukiami į pasiektų rezultatų aptarimą, darbų ir reikalingos įrangos naudojimo planavimą, darbų ir užduočių pasiskirstymą.

Dovanos – gimtadienio dienos proga darbuotojai gauna laisvą pusdienį.

Patogi darbo vieta - įmonės patalpos patenkina darbuotojų lūkesčius.

Adekvatus darbo krūvis – darbuotojams nėra skiriamos fiziškai ar protiškaiai per sunkios užduotys, o pavargus visada galima gauti poilsio pertraukėlę.

Stabilus kolektyvas – įmonėje dirba pastovūs darbuotojai, nėra samdomų laikinų darbuotojų, filialuose dirbantys asmenys dažnai vienas kitą mato, todėl taip gali geriau vienas kitą pažinti.

Motyvacija bausme – darbuotojai skatinami elgtis tinkamai, žinodami, kad gali sulaukti darbdavio nemalonės, privalo atsargiai elgtis su įranga, nes dėl darbuotojų kaltės patirti nuostoliai atlyginami nuostolį išskaičiuojam iš darbuotojų atlyginimo.

Skatinimas – darbuotojai už gerai atliktą darbą skatinami žodiniu pagyrimu.

Kontrolės funkcija įmonėje – paskutinė valdymo funkcija, kuri apibendrina visą įmonės valdymą ir padeda išsiaiškinti ar visos funkcijos yra įgyvendinamos bei priimti ataskaitas už atliktus darbus. Atliekant kontrolės funkcijos tyrimą, tiriamos vidinė ir išorinė kontrolė, kuriomis remiantis nustatyta, kad įmonėje kontrolės funkcija įgyvendinama tinkamai ir jai tobulinimai nėra reikalingi.

Vidinė kontrolė – ją vykdo filialo ar skyriaus vadovai kontroliuodamas savo pavaldinių veiklą, priima ataskaitas apie įvykdytas užduotis iš darbuotojų, kontroliuoja įmonės finansus, tikrina teikiamų paslaugų kokybę, taisyklių laikymąsi.

Operacijų kontrolė – organizacijos ištekliai paverčiami paslaugomis: įmonės darbuotojai teikia paslaugas klientams užtikrindami teikiamų paslaugų kokybę, kurių finansinius išteklius kontroliuoja vadovas.

Elgesio kontrolė – vadovas kontroliuoja darbuotojų elgesį sekdamas klientų atsiliepimus apie darbuotojų bendravimą su klientais ir prieš darbuotojų priėmimą į darbą raštiškai įformina darbuotojų pasižadėjimą laikytis darbuotojų elgesio kodekso.

Finansų kontrolė – vadovas kontroliuoja filialo finansus stebėdamas metų išlaidų ir pelno ataskaitas, kontroliuoja motyvacinių priedų darbuotojams dydį ir numato būsimas metines išlaidas.

Operatyvinė kontrolė – įmonėje apima individualias ir grupines užduotis bei veiksmus. Ši kontrolė užtikrina taisyklių ir reikalavimų laikymąsi, garantuoja, kad darbas bus baigtas, panaudojus

spaudimą. Pagrindinis operatyvinės kontrolės uždavinys – įmonės veiklos įvykdymo užtikrinimas. Duomenų rinkimas ir jų naudojimas svarbiose ataskaitose atlieka įvertinimo procesą.

Valdymo kontrolė – jos metu išteklių paskirstomi tarp vadovų, darbuotojų ir skyrių, kad visi galėtų ne tik suplanuoti savo veiklą, bet ir sėkmingai ją įgyvendinti. Valdymo kontrolė apima įmonės skyrius ir padalinius kaip visumą ir užtikrina efektyvų išteklių naudojimą.

Parengiamoji kontrolė - vykdoma iki organizacijos faktiškos veiklos pradžios. Pagrindiniai parengiamosios kontrolės instrumentai yra atitinkamos taisyklės, procedūros, elgsena. Parengiamoji kontrolė taikoma tiesiogiai vykdant darbus. Tai – reguliari pavaldinių darbo kontrolė, aptariant iškilusius klausimus ir darbo gerinimo pasiūlymus, ji padeda išvengti atotrūkio nuo planų ir instrukcijų.

Einamoji kontrolė - atliekama tiesiogiai vykdant darbus. Kontroliuojamas faktiškas darbo rezultatas. Tai reikalinga, kad smulkios nuokrypos neperaugtų į dideles problemas. Ši sistema padeda vadovybei išsiaiškinti daugybę nenumatytų problemų ir pakoreguoti žmonių elgseną taip, kad organizacija dirbtų efektyviai.

Baigiamosios kontrolės - gauti metų rezultatai palyginami su planuotais. Vadovybė turi galimybę geriau įvertinti, ar planai bus realūs.

Išorinė kontrolė – tai kontrolė, kurią atlieka nepriklausomos audito įmonės (valstybinė mokesčių inspekcija, darbo inspekcija ir kt.), kurios prisideda prie įmonės veiklos kontroliavimo ir neleidžia pažeisti įstatymų vadovaujant įmonei.

Įvertinus valdymo funkcijų analizės metu gautus rezultatus įmonėje „Apsaugos Komanda“, pavyko nustatyti, kad valdymo funkcijų pagrindinės dalys yra atliekamos tinkamai:

- Planavimo funkcija – suformuluota vizija, misija, iškelti tikslai, numatyti visų tipų planai.
- Organizavimo funkcija – sudaryta ir paskelbta aiški organizacinė valdymo struktūra, skirstomos užduotys.
- Motyvavimo funkcija – įmonės darbuotojai motyvuojami įvairiomis priemonėmis prisitaikant prie kiekvieno darbuotojo vertybių.
- Kontrolės funkcija – vykdoma vidinė ir išorinė kontrolė įmonėje.

Valdymo funkcijų UAB „Apsaugos Komanda“ analizės metu atlikti uždaviniai patvirtino, kad ši įmonė susiduria su valdymo sunkumais, kurie trukdo sėkmingam jos veiklos vystymui. Atliekant tyrimą įmonėje buvo pastebėta, kad pagrindinių valdymo funkcijų probleminių sričių atsiradimą labiausiai įtakojo analizuojamos įmonės vadovo charakteris bei lyderiškumo savybių trūkumas, klaidingas požiūris į darbuotojus ir valdymo metodų pasirinkimas.

Išvados

Atlikus valdymo funkcijų analizę apsaugos tarnyboje UAB „Apsaugos Komanda“ galima pastebėti, kad įmonėje tinkamai įgyvendinamos planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijos. Planavimo funkcija įgyvendinama teisingai dėl tinkamos vizijos, misijos, strateginio, taktinio ir operatyvinio planų, kurie padeda numatyti įmonės veiklos vykdymą, reikalingų tikslų išsikėlimą ir jų atlikimą. Organizavimo funkcija įgyvendinama teisingai dėl nuoseklios valdymo struktūros, kuri aiškiai nurodo darbuotojų padėtį ir funkcijas organizacijoje, kad darbuotojai žinotų savo pareigas ir kam yra pavaldūs, ir kad klientai žinotų į ką kreiptis. Taip pat šioje įmonėje taikomos motyvavimo priemonės pasiteisina, nes taikoma ne viena motyvavimo priemonė, todėl daug lengviau skatinti visus darbuotojus nežinant jų vertybių. Kontrolės funkcija įgyvendinama tinkamai dėl vidinės ir išorinės kontrolės atlikimo, dėl tinkamai numatytų operacijų, elgesio, finansų kontrolės, kurios lemia kontrolės vykdymą organizacijoje. Tačiau įmonėje netinkamai įgyvendinama vadovavimo funkcija dėl vadovo autoritarinio valdymo stiliaus, kuris pasižymi stipria valdymo centralizacija, kai visos valdžios koncentracija vienos rankose neklusant pavaldinių nuomonės. Ši apsaugos tarnyba tinkamai vykdo planavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijas, tačiau turi patobulinti valdymo funkciją, nes vadovo valdymo stilius - autoritarinis, kuris kenkia vadovo ir darbuotojų santykiams, skatina dažną darbuotojų kaitą organizacijoje ir sudaro neigiamus darbuotojų atsiliepimus apie įmonės valdymą.

Rekomendacijos

Išanalizavus valdymo funkcijų įgyvendinimą įmonėje „Apsaugos Komanda“ ir apibendrinus tyrimą galima teigti, kad įmonės vadybinei veiklai yra būtini tobulinimai. Atlikto tyrimo metu pastebėta, kad analizuojamoje įmonėje dauguma valdymo funkcijų įgyvendinamos tinkamai, tačiau norint, kad šioje organizacijoje veikla būtų vykdoma kuo sėkmingiau ir būtų išvengta nuolatinės darbuotojų kaitos įmonės generaliniam direktoriui rekomenduojama patobulinti vadovavimo funkciją atliekant šiuos žingsnius:

- Paskatinti vadovą dalyvauti kursuose, seminaruose, kuriuose būtų gerinamas jo vadovavimo stilius taip patobulinant ir naudojamus valdymo metodus.

- Vadovui atsisakius gerinti savo vadovavimo stilių ar padėčiai nepasikeitus galima įspėti vadovą apie jo netinkamą vadovavimą pavaldiniams, laikinai nušalinti nuo pareigų su sąlyga tobulinti vadovavimo įgūdžius, perkelti į kitas pareigas, kurios turės mažiau įtakos darbuotojų kaitai arba pakeisti įmonės vadovą.

- Skatinti darbuotojų savarankiškumą, iniciatyvą, kurti vieningą aplinką kolektyve, įtraukti darbuotojus į užduočių skirstymo ir rezultatų aptarimo susirinkimus skyriuose.

Siekiant užtikrinti sėkmingą įmonės plėtojimasi ir kad laiku būtų pastebėti netinkami organizacijos planai bei tikslai, įmonės generaliniam direktoriui rekomenduojama atlikti kasmetinę įmonės vadybinės veiklos analizę labiau įsigilinant ne tik į įmonės veiklą, bet ir į visų procesų atlikimą, arba paskirti už tai atsakingą asmenį, kad būtų laiku pastebėti valdymo funkcijų įgyvendinimo trūkumai ir kokie galimi jų tobulinimai, kad įmonei būtų vadovaujama tinkamai, teisingai būtų suplanuoti procesai, paskirstytos užduotys, palaikomi geri santykiai tarp vadovybės ir pavaldinių.

Literatūra

1. Conkright, T. (2015) Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement žiūrėta 2023-10-17 internete: https://www.researchgate.net/publication/281930948_Using_the_Four_Functions_of_Management_for_Sustainable_Employee_Engagement
2. Vanagas, R. ir Vyšniauskienė, L. (2012) Vadybos pagrindai. Vilnius: Mykolio Romerio universitetas.
3. Žalienė, I., Žalys, L., Izdonaitė, I., Šalkauskienė, L., Švagždienė, B. (2006) Vadybos pagrindai. Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija.
4. Stewart, R. (2018) Managerial Work. Templeton College. Žiūrėta 2023-10-17 internete: <https://books.google.lt/books?id=VTn3DwAAQBAJ&lpg=PA263&ots=PF2YLI2E8u&dq=management%20functions%20organizing&lr&hl=lt&pg=PR16#v=onepage&q&f=false>
5. Tamošiūnas, A. (2013) Vadybos funkcijos ir priemonės. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
6. Bivainis, J. (2011) Vadyba studentams. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
7. Martinkus, B., Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2010) Vadybos pagrindai. Šiauliai: Šiaulių universitetas socialinių mokslų fakultetas.
8. Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius: generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
9. Vijeikis, J. (2007). Įmonių valdymas. Vilnius: generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
10. Serafinas, D. (2011) Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Vilnius: Vilniaus universitetas ekonomikos fakultetas vadybos katedra.
11. Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2001). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., ir Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje, žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

13. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Filosofija. Sociologija, 18(4), 105–117. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
14. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
15. Blaškova, M. (2010). Creative Proactive-Concluding Theory of Motivating. Business: Theory and Practice. Žilina: University of Žilina. Žiūrėta 2023-10-27 internete: https://www.researchgate.net/publication/247904950_Creative_ProactiveConcluding_The_ory_of_Motivating
16. Martinkus B., Žilinskas V. (2001). Ekonomikos pagrindai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
17. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Vilnius: LNB Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. Žiūrėta 2023-11-20 internete: <https://www.vle.lt>
18. Robbins S. P., Coulter M. (2018). Management. United Kingdom.
19. Jucevičienė P. (1994). Organizacijos elgsena. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.